Grain Transportation Agency

1986-87 Estimates

Part III

Expenditure Plan

86-02162/

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with part II.

© Minister of Supply and Services Canada 1986

Available in Canada through

Authorized Bookstore Agents
and other bookstores

or by mail from

Canadian Government Publishing Centre
Supply and Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1987-III-75
ISBN 0-660-53165-8

Canada: $3.00
Other countries: $3.60

Price subject to change without notice.

1986-87 Estimates

Part III

Grain Transportation Agency

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document, and as such contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

This Plan is divided into two sections. Section I presents an overview of the Program including a description, information on its background, objectives and planning perspective as well as performance information that form the basis for the resources requested. Section II provides further analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by extracts from Part II of the Estimates in order to provide continuity with the other Estimates documents.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

Table of Contents

Extracts from Part II of the Estimates 4

Section I
Program Overview

A. Highlights 6
B. Financial Summary 7
C. Background
  1. Introduction 7
  2. Legal Mandate 8
  3. Program Objective 8
  4. Program Description 8
  5. Program Organization for Delivery 10
D. Planning Perspective
  1. Environment 11
  2. Initiatives 12
  3. Program Effectiveness 12
  4. Performance Information/Resource Justification 13

Section II
Supplementary Information

A. Analysis by Object
  1. Expenditures by Object 16
  2. Personnel Expenditures 17
B. Cost Analysis 18
C. Car Allocation Process 18
D. Report on First Year of Operation 19

Extracts from Part II of the Estimates

Appropriation Authority

Authority is requested in these Estimates to spend $2,944,000 in support of the Grain Transportation Agency Administrator Program in 1986-87. The remaining expenditures, estimated at $188,000 for contributions to employee benefit plans, will be made under existing statutory authority.

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1986-87 Main Estimates	1985-86 Main Estimates
	Grain Transportation Agency Administrator		
65	Program expenditures	2,944	2,820
(S)	Contributions to employee benefit plans	188	193
	Total Program	3,132	3,013

Votes - Wording and Amounts

Vote No.	Department or agency (dollars)	1986-87 Main Estimates
	Grain Transportation Agency Administrator	
65	Grain Transportation Agency Administrator - Program expenditures and contributions	2,944,000

Extracts from Part II of the Estimates

Program by Activities

(thousands of dollars)

	1986-87 Main Estimates					
	Authorized person-years	Budgetary			Total	1985-86 Main Estimates
		Operating	Capital	Transfer Payments		
Grain Transportation Agency Administrator	31	2,894	38	200	3,132	3,013
1985-86 Authorized person- years	34					

Section I
Program Overview

A. Highlights

The Grain Transportation Agency is an organization recently created under the Western Grain Transportation Act (WGTA). The Agency takes over functions related to the movement of grain to export and domestic positions that were previously performed by the Grain Transportation Authority, a temporary body established in late 1979 (see page 7). The new Agency is headed by an Administrator, a position created by the WGTA.

Highlights of the Grain Transportation Agency's plans for its operations during 1986-87 are:

- the Agency will pursue its objectives with a budget of $3.1 million and a staff of 31 persons (see page 7);
- the WGTA specifies that a comprehensive review of the operation of the Act and its effects on the transportation, shipping and handling of grain take place during the 1985-86 crop year, August 1, 1985 to July 31, 1986. The Minister requested the Agency to conduct this review which became one of the major areas of emphasis of the Agency during 1985-86;
- because of the WGTA Review, many of the projects planned for 1985-86 were postponed. Key areas of emphasis for 1986-87 are, as a result, similar to those identified the previous year (see pages 13 and 14):
  - preparation of a set of recommendations on the legal basis for car allocation functions;
  - development of car allocation procedures for specialty crops;
  - identification of lists of potential projects to improve efficiency in the grain handling and transportation system; commencement of work on studies in conjunction with the SGTC; and, where possible, implementation;
  - preparation of a complete report on the performance objective system;
  - further refinement of the notional system of performance objectives, with awards and sanctions, and possible implementation following the results of the Review.

B. Financial Summary

Figure 1: Financial Requirements by Activity ($000)

	Estimates 1986-87	Forecast* 1985-86	Change
Grain Transportation Agency Administrator	3,132	3,433	(301)
Authorized person-years	31	23	8

* The 1985-86 Forecast is $.4 million or 14% higher than the 1985-86 Main Estimates (Extracts from Part II of the Estimates, page 4). This increase is due primarily to the provision of subsidies for the transportation of specialty crops to a limited number of trucking firms adversely affected by the WGTA ($450,000 funded through Supplementary Estimates), and the costs associated with the Review of the WGTA ($1,100,000); partially offset by a reduction in salaries and other operating costs due to delays in staffing ($900,000), and accommodation charges budgeted for but paid by Public Works ($200,000).

Explanation of Change: The financial requirements for 1986-87 are $.3 million or 9% lower than the 1985-86 forecast expenditures. The decrease is due primarily to completion of the WGTA Review in 1985-86, and reduction of the subsidy to trucking firms; partially offset by an increase in salaries and other operating costs due to increased staffing activities.

C. Background

1. Introduction

The Grain Transportation Agency (GTA) was created with the passage of the Western Grain Transportation Act (WGTA) in November, 1983. The Agency supercedes the Grain Transportation Authority, which was established in 1979.

The Grain Transportation Agency is charged with the development, co-ordination and management of specific aspects of the grain handling and transportation system.

The Agency, under the direction of the Administrator, is responsible for promoting transportation system efficiencies, monitoring railway performance relative to grain, allocating grain cars in co-operation with the Canadian Wheat Board and the Canadian Grain Commission, and generally co-ordinating the handling and transportation of grain.

The first full year of operation for the new Agency was 1985-86.

2. Legal Mandate

The Western Grain Transportation Act contains provisions for the establishment of a Grain Transportation Agency Administrator and sets out the powers of the Administrator. The legal mandate thus provided by the Act became effective March 1, 1984 with the appointment of the GTA's first Administrator.

Specific authority for the GTA's car allocation activities is derived from the Canada Grain Act.

3. Program Objective

The objective of the Program is to ensure that, for specified aspects of the grain handling and transportation system, western grain moves to domestic and export positions in a prompt, efficient and orderly manner.

4. Program Description

The Grain Transportation Agency is responsible for the development, co-ordination and management of specific aspects of the grain handling and transportation system which includes: the primary elevator system; railway transportation; the terminal elevator system; and the transfer elevator system of the St. Lawrence River and the Maritimes. The responsibilities of the Canadian Grain Commission respecting the handling of grain in elevators and of the Canadian Wheat Board respecting the purchasing and selling of grain are, however, not restricted by the duties and functions of the GTA. Specific responsibilities of the GTA include:

Car Allocation: Car allocation has been a primary responsibility of the GTA since March, 1980. It involves the weekly determination of the number of railway grain cars required and available to move western grains to export and domestic destinations, and the subsequent division of those cars by destination, grain, shipper, shipping block or train run, and delivery point. Although there is a shared responsibility for allocation with other agencies, the GTA is designated with primary responsibility for determining on a weekly basis the need for railway cars to meet sales, determining in weekly negotiation with the railways, the number of cars available, reconciling, in the negotiation process, any differences between car requirements and car availability, and finally allocating cars between Canadian Wheat Board and non-Board grains and among shippers of non-Board grains. There are approximately 25,000 cars dedicated to grain service. This fleet may be augmented by railway-owned hopper cars as the need arises. The weekly allocation process is illustrated on page 18.

Co-ordination: The GTA has a responsibility for overall co-ordination of grain movement, working with the railways, the elevator companies, the marketing organizations and the other regulatory agencies to ensure that grain movement occurs in an orderly way. This overall co-ordination involves identifying potential bottlenecks and working in a facilitating, expediting, and mediating role with system participants to ensure resolution of difficulties which could impede grain movement.

In addition to the general co-ordination, the Agency also has specific co-ordinating responsibilities at Vancouver and Thunder Bay. GTA offices in these port locations work with railways, terminal elevator managers, and port authorities to expedite grain movement through these very congested locations. These offices will be required to take greater responsibility in the marine interface as well.

Efficiency Measures: With producer objectives in mind, the GTA has the responsibility to identify, assess, promote and, if possible, implement measures to improve the efficiency of the grain handling and transportation system. Areas for further study will include branch line and elevator configuration, truck versus rail operations, and rail car management techniques. Options will be analyzed; proposals will be developed; the adoption of feasible measures will be promoted; and accepted proposals will be implemented.

Performance Objectives: The GTA is required to develop and implement procedures for setting performance targets for the railways and other system participants including elevator companies and marketing organizations. Means will be developed for measuring performance against the targets, and systems of awards and sanctions will be developed to reward or penalize participants for their success or failure in meeting targets assigned to them. Until the end of the 1985-86 crop year the systems will be notional; that is, they will be applied in theory only, to determine what is workable. If a practical system can be developed, it will come into force following Parliamentary approval. The GTA would then monitor and administer the system on an on-going basis.

Transportation Administration: The Administrator is responsible for a number of transportation administration tasks, such as:

- railway operating agreements - to review and renegotiate agreements for existing and new cars;
- grain car purchases - to prepare agreements and study purchase requirements;
- alternative use of grain fleet - to monitor capacity and develop regulations regarding use of the grain fleet for other purposes;
- reciprocal and interchange agreements - to assess the need for and negotiate agreements in conjunction with the railways;
- government hopper cars - to monitor and administer use of cars to ensure they are used efficiently and in accordance with operating agreements; also, to determine policies and procedures for alternative uses;
- trucking agreements - to negotiate and administer agreements for the movement of grain by motor vehicle; and

- investment plans - to review railway investment plans relative to grain and advise the Minister and the Canadian Transport Commission as to their adequacy with respect to system requirements.

Secretariat Function: Because of the inter-relationships between the GTA and the Senior Grain Transportation Committee (SGTC, see below) on matters affecting the transportation, handling and shipment of grain, the Agency, at the Committee's request, acts as Secretariat to the SGTC. In addition to providing administrative support, GTA staff provide technical research on such issues as efficiency, performance objectives, car allocation, etc.

Due to the developmental nature of many of the GTA responsibilities, the requirement for system planning and development is increased. As well, staff efforts to analyze industry data, develop information systems, and distribute information throughout the industry are being expanded.

Overall, the GTA endeavours to secure the co-operation and participation of all segments of the transportation and handling industry. Contact and liaison are maintained at senior levels. Co-ordination is achieved through the monitoring of key operating indicators, followed by appropriate action.

A significant public information function is carried out through reports to the industry, to producers and to the general public on grain handling and transportation issues and performance.

5. Program Organization for Delivery

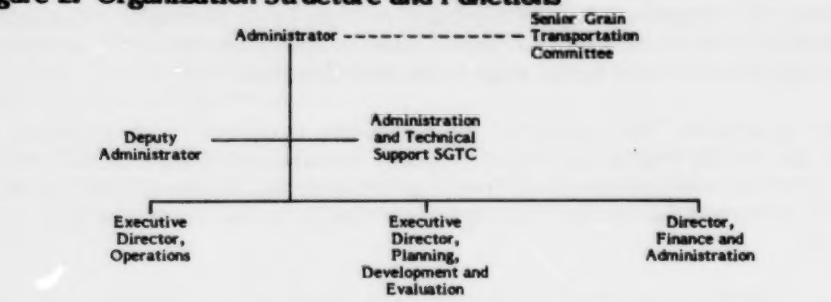
Activity Structure: The Grain Transportation Agency has one Activity which is synonymous with the Program.

Organization Structure: The Grain Transportation Agency reports to Parliament through the Minister of Transport.

The Grain Transportation Agency's offices are located in Winnipeg, Thunder Bay and Vancouver. The Administrator is located in the Winnipeg Head Office and is responsible for fulfilling the Program's objective. The Deputy Administrator takes executive responsibility for directing the day-to-day activities of the Agency. The Agency is supported by an Executive Director of Operations with a staff of 11, an Executive Director, Planning, Development and Evaluation with a staff of 8, and a Director, Finance and Administration with a staff of 4. These officers are responsible for the functions displayed in Figure 2. The offices in Thunder Bay and Vancouver deal with Port Co-ordination and are part of the Operations structure.

A Senior Grain Transportation Committee (SGTC) was established under the WGTA to advise the Minister and the Administrator on any matter affecting the transportation, handling and shipping of grain including performance objectives, measures to improve capacity and efficiency, and allocation of railway cars for grain movement. The Committee is made up of senior representatives from all facets of the grain trade.

Figure 2: Organization Structure and Functions



- railway car allocation
- co-ordination - general
  - port
- control of government hopper car fleet
- transportation administration
- public information

- efficiency messures
- special studies/analysis
- information systems
- development of performance objectives systems

- financial and administrative services
- personnel services
- secretarial/clerical support
- materiel management

					Total
Person-Years	12	5	9	5	31

D. Planning Perspective

1. Environment

The Agency operates in an extremely sensitive environment. It occupies a central role in the grain industry, and the Administrator and Agency staff must respond to a wide variety of forces within the industry. Among those are:

Production and Marketing Levels: Production of the six principal crops (wheat, barley, oats, canola, rye, and flaxseed) is currently running in the 42 million tonne (m.t.) range. Grain movement is generally in the 32 m.t. range. This movement is comprised of the six major grains and one to two m.t. of "minor statutory" grains (e.g., corn, buckwheat, sunflower, etc.). In any given year, the actual production and movement can vary, plus or minus, up to five m.t. from these figures depending on production and marketing experiences, which in turn are influenced most heavily by weather and worldwide supply and demand. For example, the 1985-86 crop year estimate is for only 26 m.t. to be moved due to adverse crop conditions. Continued growth can be expected to take production up to about 46 to 47 m.t., and movement to 35 to 36 m.t. by the end of the decade.

Commercial Forces: The Agency is privy to confidential grain sales information from both the Canadian Wheat Board and private grain interests. Commercial confidentiality is a much more critical issue in the grain industry, where prices can change on an hourly basis, than in other industries.

Industry Structure: The Canadian grain industry is unique in its amalgam of private and public marketing organizations, private entrepreneurs and co-operatives in the grain handling sector, and free market and regulatory situations in marketing, handling and transportation. The Agency's role is at the centre of this very mixed industry.

Socio-political Environment: Grain industry organizations such as the Canadian Wheat Board, the Canadian Grain Commission, elevator companies and a myriad of producer groups are the expression of deeply held political and social beliefs of western Canada's farmers. The farm community, and the management and directing boards of these organizations often hold divergent views: left vs. right; private vs. co-operative; state vs. open marketing methods. The Agency's role requires it to balance these different perspectives and to play a neutral role in implementing the policies of the WGTA.

Economic Climate (Domestic and International): The Agency is affected by events in the economic scene, both domestically and internationally. Interest rates, world trade, supply of and demand for grains and foodstuffs all effect the movement of western Canadian grain, and as a result, the Agency responsibilities.

2. Initiatives

In 1986-87 the GTA will pursue a number of significant initiatives including: car allocation for specialty crops; preparation and execution of grain car operation agreements; efficiency measures; and monitoring use of government hopper cars.

The comprehensive Review, being carried out during 1985-86 by the GTA in consultation with such system participants and other persons as deemed appropriate, includes a review of the operation of the Act and its effects on the transportation, shipping and handling of grain; and an evaluation of the advisability of implementing a system of awards and sanctions for any system participants by regulations under Section 21. The Review is to be finalized by July 31, 1986.

These initiatives, which are each described elsewhere in the document, are a result of the expanded mandate provided under the WGTA. They reflect the developmental emphasis of the GTA in its first few years of operation.

3. Program Effectiveness

There are a number of key indicators in the areas of promptness, efficiency and orderliness that will help in measuring program effectiveness on an ongoing basis.

Promptness: The Agency's role in ensuring that grain movement is prompt lies in the performance objectives system. The "targets" or "objectives" being established by the Agency will reflect the need to put grain in position to meet sales commitments.

The Agency publishes the "targets" in advance of requirements. The measure of success is the degree to which each system participant's "target" is met. The performance objectives now being established are notional in nature. The WGTA Review, when complete, will determine whether a notional system can be implemented on a permanent basis.

Efficiency: The GTA has a legislated responsibility to improve efficiency in the grain handling and transportation system. This will generally be approached on a project-by-project basis; certain broad efficiency objectives, however, will also be defined.

The measurement of sucess in achieving this objective will be the documentation of dollar savings and/or measurable performance improvement related to specific projects. In addition, certain key indicators are monitored on an ongoing basis. Two of these are car cycles, and number of days that stocks remain in store. Both are sensitive to everyday operating conditions and the impact of a particular efficiency initiative would require specific measurement.

Orderliness: The process of car allocation entails not only the allocative aspect of ensuring fair and equitable access to transportation but also a logistical aspect ensuring that the right grain moves to the right place at the right time. While clearly related to "promptness", it is also important to ensure that the grain moves in an orderly fashion as well. Every allocation decision is also, inseparably, a logistical decision as well.

Certain key indicators, which are measured on an ongoing basis, indicate the degree to which orderly movement is being achieved. The three most important indicators are stocks in store by specific grain type, number of loaded grain cars, and lead time to vessels.

4. Performance Information/Resource Justification

Operations: As depicted in Figure 2 there are a number of functions involved within the Operations sphere. Chief among those, in terms of plans and resources for 1986-87, are the following:

Car Allocation: The GTA continually reviews its railway car allocation procedures for all grains to improve the ability to match car arrivals with vessels, to control stock levels, and to ensure that cars are allocated to all users on an impartial basis. The two performance indicators therefore are the degree to which access is fair and equitable, and the level of co-ordination. Feedback from system participants would be forthcoming if allocations were less than impartial, and allocation audits provide assurance of week to week consistency and accuracy.

In addition, there is an ongoing effort to identify problems in various sectors of the industry that could impact on car allocation decisions. Car allocation staff, with the assistance of Planning and Evaluation, will review the car allocation process for specialty crops for which the WGTA extends new statutory rates. Also, a set of recommendations on the legal basis for car allocation functions will be prepared. Resource requirements for all car allocation functions are three person-years.

Co-ordination: The general co-ordination function of the GTA requires constant monitoring of and liaison with system participants at all levels. The objective is to maintain good relationships and prevent problems from occurring. The Port Co-ordination function has been in place for 10 years under the CTC. During 1985-86 the integration of the Port Co-ordination offices at Thunder Bay and Vancouver was completed, including a rationalization of the management (data) information linkages and services. The role of these offices in marine co-ordination will be defined and implemented; in 1986-87 seven person-years are involved in Port Co-ordination responsibilities.

The GTA is also responsible for informing Canadian grain producers, grain handling and transportation industry and agricultural organizations on provisions, implications and applications of the WGTA through news releases, reports, brochures, etc.

Planning, Development and Evaluation: This group is responsible for planning much of the newly mandated workload of the Agency. This includes development of information systems, efficiency measures, and a plan for performance objectives as described below together with participating in evaluations and modifications of operational functions.

Efficiency Measures: The Agency will develop measures to improve efficiency in the industry and, in co-operation with the Senior Grain Transportation Committee, act to see that such measures are thoroughly studied and, where feasible, implemented. The Agency has a long-term objective to reduce the annual operating costs of the overall transportation and handling system by $100 million. It is expected that savings through reduced car cycles, specific changes in system configuration, and other savings will be obtained at an average rate of $20 million per annum. Resource requirements are three person-years and $250,000 for contract work.

Information Systems: Management information systems will be developed to further enable the Agency and other system participants to utilize compatible statistical and data processing systems for use in meeting their planning, operational and evaluating requirements. These development responsibilities will require four person-years.

Performance Objectives: The Agency will continue to develop and implement a plan of performance objectives and a notional scheme of sanctions and awards pursuant to these performance objectives, as specified under Section 18 of the WGTA. Resource requirements will be three person-years and $100,000 for contract work.

Secretariat to the Senior Grain Transportation Committee: The GTA provides research support to the Senior Grain Transportation Committee. GTA staff also provide public information support by drafting the four public reports that are required under the WGTA. Resources wil be drawn from other areas as required.

Section II
Supplementary Information

A. Analysis by Object

1. Expenditures by Object

Figure 3: Expenditures by Object ($000)

	Estimates 1986-87	Forecast 1985-86	Actual* 1984-85
Personnel			
Salaries and wages	1,346	994	1,000
Other personnel costs	15	15	
Contributions to employee benefit plans	188	193	
	1,549	1,202	1,000
Goods and services			
Transportation and communications	326	378	233
Information	66	287	104
Professional and special services	544	879	419
Rentals	278	98	131
Purchased repair and upkeep	50	22	31
Utilities, materials and supplies	79	30	83
All other expenditures	2	1	4
	1,345	1,695	1,005
Total operating	2,894	2,897	2,005
Capital	38	82	215
Transfer payments	200	454	
Total expenditures	3,132	3,433	2,220

* The Agency was designated a department effective July 1, 1984 and funding for the nine-month period to March 31, 1985 was requested in 1984-85 Supplementary Estimates. The first quarter of that fiscal year was funded by Transport Canada Surface Administration and the Canadian Transport Commission.

2. Personnel Expenditures

Figure 4 displays the number of person-years and average salary of each category of employees.

Figure 4: Authorized Person-Years and Salary Provision

	Authorized Person-Years			Current Salary Range	1986-87 Average Salary Provision
	86-87	85-86	84-85*		
Administrator	1	1	1		
Management	4	4	3	50,350 - 96,300	73,730
Scientific and Professional	4	5	4	14,570 - 65,902	54,407
Administrative and Foreign Service	12	12	9	13,912 - 57,980	41,698
Administrative Support	10	12	9	12,636 - 31,946	23,786

* The Agency was designated a department effective July 1, 1984 and person-years for the nine-month period to March 31, 1985 were requested in 1984-85 Supplementary Estimates. The authorized person-years for 1984-85 are therefore 75% of a full year.

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the authorized person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 31, 1985. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the occupational group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

B. Cost Analysis

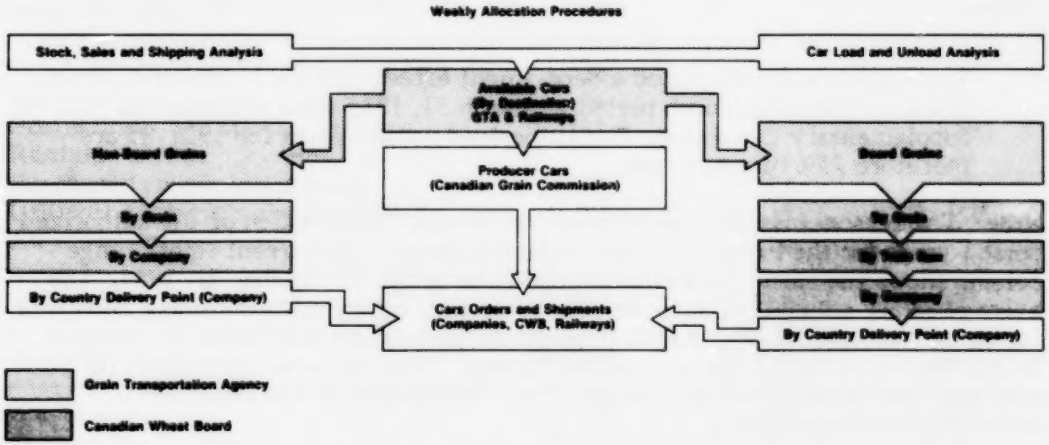
Net Program Cost

Figure 5: Net Cost of Program for the Year 1986-87 ($000)

	1986-87 Expenditures	Add Other Costs*	Total Cost	1985-86 Total Cost
Grain Transportation Agency Administrator	3,132	35	3,167	3,463

* Services provided without charge by Treasury Board for the employer's share of insurance premiums and other employee benefits and by Supply and Services for cheque production. Accommodation costs (normally paid by Public Works) for 1986-87 have been provided for by the Grain Transportation Agency.

C. Car Allocation Process



D. Report on First Year of Operation

Among the Agency's accomplishments since its inception in March, 1984 (departmental status July 1, 1984) to March 31, 1985 were the following:

- The first year of operation for the GTA was marked primarily by activities involved in getting the Agency established. Staffing actions brought the Agency up to 64% of its approved complement as at March 31, 1985.

- Data processing requirements for the Agency were finalized in September, 1984 and an in-house computer system was installed in March, 1985.

- Financial systems and procedures were established to enable the Agency to function independently as a department.

- Vancouver and Thunder Bay Ports staff transferred from the Canadian Transport Commission to the Grain Transportation Agency as planned.

- Car allocation staff in the Winnipeg office carried on the day-to-day responsibilities re the determination of weekly requirements for railway cars to move grain to Vancouver, Thunder Bay, Churchill and Prince Rupert (a total of up to 10,000 cars weekly), negotiating with the railways (CN and CP) for supply of the cars, and allocating the cars between grain shippers.

- The Senior Grain Transportation Committee established under the Act held its first meetings in early 1984. The GTA acted as secretariat to the new Committee, and undertook a number of key roles thereby assisting the Committee to function effectively:

  - assumed the role of table secretary to the Committee and provided research capability;

  - acted as committee member, and secretary for the Committee on Branch Lines;

  - participated in the work of the Efficiency Measures Subcommittee of the SGTC; and

  - in conjunction with the Subcommittee on Performance Objectives, fulfilled the legislative requirement under Section 17(e) of the Act to develop a "notional" system of awards and sanctions.

- The GTA developed a new formula for dividing government-owned hopper cars between the two railways. The old formula was contained in an operating agreement which had been concluded with the railways when the first government hopper cars were purchased in 1971. This formula was outdated and did not reflect the workload requirements of the railways.

  Development of the new formula entailed protracted and difficult negotiations with the railways of how workloads should be measured and, how workloads translate into car requirements.

Office du transport du grain

Budget des dépenses 1986-1987

Partie III

Plan de dépenses

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1986

En vente au Canada par l'entremise de nos

agents libraires agréés
et autres librairies

ou par la poste auprès du:

Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnements et Services Canada
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1987-III-75
ISBN 0-660-53165-8

au Canada: $3.00
à l'étranger: $3.60

Prix sujet à changement sans préavis

Budget des dépenses 1986-1987

Partie III

Office du transport du grain

Préface

Ce plan de dépenses est conçu pour servir de document de référence et contient donc plusieurs niveaux de détails pour répondre aux différents besoins de ses utilisateurs.

Ce document comprend deux sections. La section I présente un aperçu et une description du Programme, des données de base, les objectifs et les perspectives de planification, ainsi que des données sur le rendement qui servent à justifier les ressources demandées. La section II contient des analyses spéciales qui premettent au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée d'extraits de la Partie II du Budget des dépenses afin d'assurer le lien avec les autres documents budgétaires.

Ce document permettra au lecteur de trouver facilement les renseignements qu'il cherche. La table des matières expose en détail le contenu de chaque section. En outre, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.

Table des matières

Extraits de la Partie II du Budget des dépenses 4

Section I
Aperçu du Programme

A. Points saillants 6
B. État financier récapitulatif 7
C. Données de base
   1. Introduction 8
   2. Mandat 8
   3. Objectif du Programme 8
   4. Description du Programme 8
   5. Plan d'exécution du Programme 11
D. Perspective de planification
   1. Contexte 12
   2. Initiatives 13
   3. Efficacité du Programme 14
   4. Données sur le rendement et justification des ressources 14

Section II
Renseignements supplémentaires

A. Analyse par article
   1. Dépenses par article 17
   2. Dépenses en personnel 18
B. Analyse des coûts 19
C. Processus de répartition des wagons 19
D. Rapport concernant la première année de fonctionnement 20

Extraits de la Partie II
du Budget des dépenses

Autorisation

L'autorisation est demandée de dépenser $2,944,000 pour le Programme de l'administrateur de l'Office du transport du grain en 1986-1987. Les autres dépenses, évaluées à $188,000 pour les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés, seront assumées en vertu de l'autorisation législative existante.

Besoins financiers par autorisation

Crédits	(en milliers de dollars)	Budget principal 1986-1987	Budget principal 1985-1986
	Administrateur de l'Office du transport du grain		
65	Dépenses du Programme	**2,944**	2,820
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**188**	193
	Total du Programme	**3,132**	3,013

Crédits - Libellé et sommes demandées

Numéros des crédits	Ministères et organismes (dollars)	Budget principal 1986-1987
	Administrateur de l'Office du transport du grain	
65	Administrateur de l'Office du transport du grain - Dépenses du Programme et contributions	**2,944,000**

Programme par activité

(en milliers de dollars)	Budget principal 1986-1987					Budget principal 1985-1986
	Années-personnes autorisées	Budgétaire			Total	
		Fonctionnement	Dépenses en capital	Paiements de transfert		
Administrateur de l'Office du transport du grain	31	2,894	38	200	3,132	3,013
Années-personnes autorisées en 1985-1986	34					

Section I
Aperçu du Programme

A. Points saillants

L'Office du transport du grain est un organisme qui vient d'être créé en vertu de la Loi sur le transport du grain de l'Ouest. L'Office a repris les fonctions anciennement exécutées par l'Administration du transport des grains, organisme temporaire créé à la fin de 1979 (voir p. 8) et chargé du transport du grain à destination des marchés intérieur et d'exportation. Le nouvel Office est dirigé par un administrateur, poste créé en vertu de la Loi sur le transport du grain de l'Ouest.

Les points saillants des plans de l'Office du transport du grain pour 1986-1987 sont les suivants:

- l'Office poursuivra ses objectifs grâce à un budget de 3,1 millions de dollars et un personnel de 31 employés (voir page 7);

- la Loi sur le transport du grain de l'Ouest stipule qu'il faut procéder à un examen complet de l'application de la Loi et de ses effets sur le transport, l'expédition et la manutention du grain au cours de la campagne agricole 1985-1986, soit entre le 1er août 1985 et le 31 juillet 1986. Le Ministre a demandé à l'Office de procéder à cet examen qui est devenu l'une des principales activités de l'Office au cours de 1985-1986;

- à cause de cet examen de la LTGO, de nombreux projets prévus pour 1985-1986 ont été remis. En conséquence, les principales fonctions en 1986-1987 seront celles qui avaient été prévues pour l'année précédente (voir pages 15 et 16);

  - la préparation d'une série de recommendations concernant la base légale sur laquelle reposera le procédé de répartition des wagons;

  - la mise au point des méthodes de répartition des wagons destinés aux cultures d'appoint;

  - l'établissement de listes de projets possibles visant à augmenter l'efficacité du réseau de manutention et de transport du grain; le début des travaux d'étude en collaboration avec le CSTG et, là où c'est possible, l'implantation;

- la rédaction d'un rapport complet sur le système d'objectifs de rendement;

- le perfectionnement du système conceptuel d'évaluation des objectifs de rendement comprenant des primes et des sanctions, et sa mise en application possible lorsque les résultats de l'examen seront connus.

B. État financier récapitulatif

Tableau 1: Besoins financiers par activité (en milliers de dollars)

	Budget des dépenses 1986-1987	Prévu* 1985-1986	Différence
Administrateur de l'Office du transport du grain	3 132	3 433	(301)
Années-personnes autorisées	31	23	8

* Les prévisions pour 1985-1986 sont de 400 000 $ (soit de 14 p. 100) supérieures au Budget des dépenses principal de 1985-1986 (Extraits de la Partie II du Budget des dépenses, p. 4). Cette hausse est attribuable surtout au versement de subventions pour le transport de récoltes particulières à un nombre restreint d'entreprises de camionnage touchées par la LTGO (450 000 $ financé par l'entremise d'un Budget des dépenses supplémentaire) et aux frais liés à la révision de la LTGO (1 100 000 $); elle est compensée en partie par une réduction des traitements et des autres frais de fonctionnement attribuable à des retards au chapitre de la dotation en personnel (900 000 $) et à des frais de logement prévus au budget mais acquittés par les Travaux publics (200 000 $).

Explication de la différence: Les besoins financiers de 1986-1987 sont de 300 000 $ (soit 9 p. 100) inférieurs aux dépenses prévues pour 1985-1986. Cette diminution est attribuable surtout à l'achèvement de la révision de la LTGO en 1985-1986 et à la réduction des subventions versées aux entreprises de camionnage; elle est compensée en partie par une haussse des traitements et autres frais de fonctionnement attribuable à une recrudescence d'activité au chapitre de la dotation en personnel.

C. Données de base

1. Introduction

L'Office du transport du grain (OTG) a été créé en vertu de la Loi sur le transport du grain de l'Ouest (LTGO) adoptée en 1983. L'Office remplace l'Administration du transport des grains créée en 1979.

L'Office du transport du grain est chargé de l'élaboration, de la coordination et de la gestion du réseau de manutention et de transport du grain.

Sous la gouverne de l'administrateur, l'Office se charge de rehausser l'efficacité du réseau de transport, de vérifier le rendement du réseau ferroviaire en ce qui a trait au transport des grains de répartir, de concert avec la Commission canadienne du blé et la Commission canadienne des grains, les wagons céréaliers et, en général, de coordonner la manutention et le transport du grain.

La première année complète de fonctionnement du nouvel Office a été 1985-1986.

2. Mandat

La Loi sur le transport du grain de l'Ouest prévoit la nomination d'un administrateur de l'Office du transport du grain et définit ses pouvoirs. Le mandat conféré par la Loi est entré en vigueur le 1er mars 1984 lors de la nomination du premier administrateur de l'OTG.

Les responsabilités particulières de l'OTG en matière de répartition des wagons découle de la Loi sur les grains du Canada.

3. Objectif du Programme

Assurer, en ce qui a trait à des aspects précis du système de manutention et de transport des céréales, le transport rapide, efficace et organisé à destination des céréales produites dans l'Ouest canadien à l'intérieur du pays et aux divers points d'exportation.

4. Description du Programme

L'Office du transport du grain est chargé de l'élaboration, de la coordination et de la gestion de certains éléments du réseau de manutention et de transport des grains, entre autres: le réseau des silos de collecte; le transport ferroviaire; le réseau des silos terminus; le réseau des silos de transbordement du Saint-Laurent et des Maritimes. Toutefois, les responsabilités de la Commission canadienne des grains en matière de manutention du grain dans les silos, ainsi que de la Commission canadienne du blé en matière d'achat et de vente de grain, ne sont pas limitées par les attributions de l'OTG. Parmi les responsabilités particulières de l'OTG, on trouve:

Répartition des wagons: Depuis mars 1980, la répartition des wagons constitue l'une des principales responsabilités de l'OTG. Cette fonction comprend l'établissement hebdomadaire du nombre de wagons céréaliers nécessaires et disponibles pour transporter le grain de l'Ouest à destination des marchés intérieurs et d'exportation, ainsi que la répartition ultérieure des wagons selon la destination, le grain, l'expéditeur, la zone de transport ou la rame de chemin de fer, et le point de livraison. Bien que l'OTG partage le travail de répartition avec d'autres organismes, il a la première responsabilité en matière d'établissement hebdomadaire des besoins en wagons en fonction des ventes effectuées, des négociations hebdomadaires avec les compagnies ferroviaires pour déterminer le nombre de wagons disponibles, de faire concilier, grâce à des négociations, tout écart pouvant exister entre le nombre de wagons disponibles et le nombre de wagons nécessaires, de répartir des wagons entre la Commission canadienne du blé et les expéditeurs hors-Commission ainsi qu'entre les expéditeurs de grain hors-Commission. On compte environ 25 000 wagons réservés au transport du grain auxquels on peut ajouter au besoin des wagons-trémies appartenant aux compagnies ferroviaires. Le procédé de répartition hebdomadaire est décrit à la page 18.

Coordination: L'OTG est responsable de la coordination générale des mouvements du grain, et il est chargé de coopérer avec les compagnies ferroviaires, les exploitants de silos, les organismes de commercialisation et les autres organismes de réglementation, le tout en vue d'assurer que le transport du grain se fasse de façon ordonnée. Cette coordination générale signifie que l'OTG doit identifier les embouteillages possibles, travailler avec les divers utilisateurs en vue de faciliter et d'accélérer le règlement des difficultés qui pourraient nuire au transport du grain.

En plus de ses fonctions générales de coordination, l'Office est chargé de responsabilités particulières de coordination à Vancouver et à Thunder Bay. Les bureaux de l'OTG dans ces ports travaillent avec les compagnies ferroviaires, les gestionnaires de silos terminus et les autorités portuaires en vue d'accélérer le mouvement du grain dans ces ports très encombrés. Ces bureaux seront aussi tenus d'accepter de plus grandes responsabilités en ce qui touche le transport maritime.

Mesures d'efficacité: À la lumière des objectifs des producteurs, l'OTG sera responsable d'identifier, d'évaluer, de promouvoir et, dans la mesure du possible, de mettre à exécution les mesures qui permettront d'améliorer l'efficacité du réseau de manutention et de transport du grain. Les domaines suivants nécessiteront des études plus approfondies: voies d'embranchement et disposition des silos, transport par camion par opposition au transport par rail, techniques de gestion des wagons de chemin de fer. Il analysera les choix offerts, élaborera des propositions, encouragera l'adoption de mesures praticables et verra à ce que les propositions acceptées soient mises en oeuvre.

Objectifs de rendement: L'OTG devra élaborer et mettre en oeuvre les méthodes d'établissement des objectifs de rendement des compagnies ferroviaires et des autres utilisateurs de réseau, y compris les exploitants de silos et les organismes

de commercialisation. On définira les moyens voulus pour mesurer le rendement par rapport aux objectifs; on mettra sur pied des systèmes de primes et de sanctions visant à récompenser ou à pénaliser les utilisateurs en fonction des succès ou des échecs qu'ils connaîtront par rapport aux objectifs qui leur auront été fixés. Jusqu'à la fin de la campagne céréalière 1985-1986, ces systèmes demeureront à l'état de conception; cela signifie qu'on ne les appliquera qu'en théorie seulement, en vue de déterminer s'ils sont bien pratiques. Si l'on réussit à élaborer un système pratique, il sera mis en vigueur sur approbation du Parlement. L'OTG surveillera et administrera alors le système de façon permanente.

Administration du transport: L'administrateur est chargé d'effectuer un certain nombre de tâches reliées à l'administration du transport, telles que:

- accords d'exploitation ferroviaire - revoir et renégocier les accords portant sur les wagons existants et les nouveaux wagons;
- acquisition de wagons céréaliers - préparer les accords et étudier les besoins;
- autres usages du parc de wagons céréaliers - surveiller les volumes et élaborer les règlements qui régiront tout autre usage qu'on pourrait faire du parc de wagons céréaliers;
- ententes réciproques et d'interchangeabilité - établir les besoins et négocier des accords avec les compagnies ferroviaires;
- wagons-trémies appartenant au gouvernement - surveiller et administrer l'usage qu'on fait de ces wagons pour s'assurer qu'on les utilise de façon efficace et en conformité avec les accords d'exploitation; en outre, déterminer les politiques et les méthodes afférentes aux autres usages qu'on pourrait en faire;
- accord de camionnage - négocier et administrer des accords pour le transport du grain par camion;
- plans d'investissement - étudier les plans d'investissement des compagnies ferroviaires relativement au transport du grain et indiquer au Ministre et à la Commission canadienne des transports s'ils sont suffisants ou non par rapport aux besoins du réseau.

Fonctions de secrétariat: En raison des liens réciproques qui existent entre l'OTG et le Comité supérieur du transport du grain (CSTG, voir page 11) au sujet des questions touchant l'acheminement, la manutention et l'expédition du grain, l'Office, à la demande du Comité, fait fonction de secrétariat du CSTG. Outre le soutien administratif, le personnel de l'OTG assure la recherche technique pour ce qui est des questions telles l'efficacité, les objectifs de rendement, l'attribution des wagons, etc.

Étant donné la nature évolutive de bon nombre des responsabilités de l'OTG, le besoin de procéder à la planification et à l'élaboration de systèmes s'accentue. En outre, les efforts déployés par le personnel pour analyser les données de l'industrie, élaborer des systèmes d'information et diffuser celle-ci dans toute l'industrie prennent de plus en plus d'ampleur.

Dans l'ensemble, l'OTG s'efforce d'obtenir la coopération et la participation de tous les segments de l'industrie du transport et de la manutention. Des contacts et des liens sont maintenus aux niveaux supérieurs. La coordination s'établit grâce au contrôle des principaux indicateurs de fonctionnement, suivi de mesures appropriées.

La fonction importante d'informer le public s'accomplit par l'envoi à l'industrie, aux producteurs et au grand public de rapports sur la manutention et le transport du grain et leur rendement.

5. Plan d'exécution du Programme

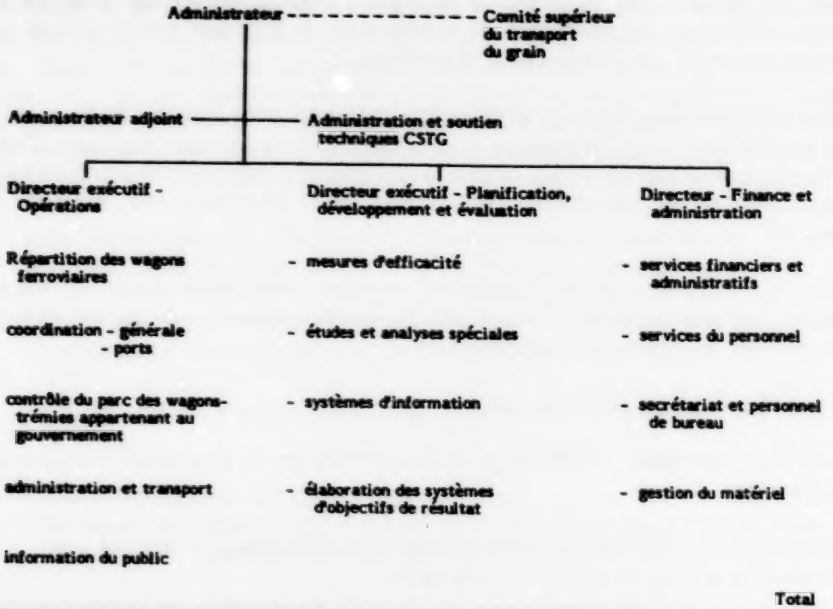
Structure de l'activité: L'Office du transport du grain constitue l'unique activité du Programme.

Organisation: L'Office du transport du grain relève du Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports.

L'Office du transport du grain possède des bureaux à Winnipeg, Thunder Bay et Vancouver. L'administrateur se trouve dans les locaux de l'administration centrale à Winnipeg et il est chargé de réaliser l'objectif du Programme. L'administrateur adjoint est le cadre responsable de l'exécution des activités quotidiennes de l'Office. Celui-ci comprend aussi un directeur exécutif - Opérations qui est aidé de 11 employés, un directeur exécutif - Planification, développement et évaluation aidé de 8 employés et un directeur - Finances et administration qui surveille 4 employés. Ces cadres sont chargés des fonctions décrites au tableau 2. Les bureaux de Thunder Bay et de Vancouver s'occupent de la coordination des ports et font partie de la division des Opérations.

Un Comité supérieur du transport du grain (CSTG), créé en vertu de la LTGO, informe le Ministre et l'administrateur au sujet de toute question se rapportant au transport, à la manutention et à l'expédition du grain, y compris les objectifs de rendement, les moyens d'améliorer la capacité et l'efficacité du réseau, la répartition des wagons céréaliers. Le Comité se compose de représentants supérieurs appartenant à tous les domaines de l'industrie céréalière.

Tableau 2: Organigramme et fonctions de l'organisation



					Total
Années-personnes	12	5	9	5	31

D. Perspective de planification

1. Contexte

L'Office fonctionne dans un contexte délicat. Il remplit un rôle de première importance dans l'industrie du grain; l'administrateur et le personnel de l'Office doivent être sensibles à un grand nombre d'influences qui existent au sein de l'industrie, dont les suivantes:

Niveaux de production et de commercialisation: La production des six principales cultures (blé, orge, avoine, canola, seigle et graines de lin) se chiffre actuellement à environ 42 millions de tonnes. Les mouvements de grain tournent généralement autour de 32 millions de tonnes. Ces mouvements portent sur les six principales cultures et sur un à deux millions de tonnes de cultures secondaires c'est-à-dire le maïs, le sarrasin, le tournesol, etc.). D'une année à l'autre, la production et les mouvements réels peuvent varier de cinq millions de tonnes en plus ou moins, par rapport aux chiffres précités, en fonction de la production et des marchés qui, à leur tour, sont fortement influencés par le climat ainsi que par l'offre et la demande à l'échelle mondiale. Ainsi, on prévoit que seulement 26 millions de tones seront expédiées au cours de la campagne agricole 1985-1986 en raison

de mauvaises conditions de récolte. On peut s'attendre à ce que la production atteigne de 46 à 47 millions de tonnes et les mouvements de 35 à 36 millions de tonnes d'ici à la fin de la décennie, grâce à une croissance soutenue.

Aspects commerciaux: L'Office reçoit des renseignements confidentiels sur les ventes de grain effectuées par la Commission canadienne du blé et par les entreprises privées. Dans l'industrie du grain, la question du caractère confidentiel des renseignements est beaucoup plus importante que dans les autres industries, car les prix des céréales peuvent changer d'heure en heure.

Structure de l'industrie du grain: L'industrie canadienne du grain se distingue par le mélange exceptionnel d'organismes de commercialisation privés et publics qui la compose, par les entrepreneurs privés et les coopératives qui caractérisent le secteur de la manutention du grain, par le marché libre et les organismes de réglementation qui marquent les secteurs de la commercialisation, de la manutention et du transport. De par son rôle, l'Office se trouve au centre même de cette industrie très complexe.

Contexte sociopolitique: Les organismes de l'industrie du grain tels que la Commission canadienne du blé, la Commission canadienne des grains, les exploitants de silos et le grand nombre de groupe de producteurs représentent bien les diverses conditions politiques et sociales profondes qui caractérisent les céréaliculteurs de l'Ouest du Canada. Les agriculteurs, d'une part, et, d'autre part, les gestionnaires et les dirigeants de ces organismes, ont souvent des opinions différentes: la gauche contre la droite, le secteur privé contre les coopératives, la libre mise en marché contre la commercialisation d'état. Le rôle de l'Office consiste à tenir compte de ces opinions divergentes et de jouer un rôle neutre lorsqu'il applique les dispositions de la LTGO.

Climat économique (intérieur et international): Les événements qui marquent la scène économique, tant au niveau national qu'international, touchent l'Office. Les taux d'intérêt, le commerce mondial, l'offre et la demande de grain et d'aliments influent tous sur les mouvements de grain canadien de l'Ouest et, par conséquent, sur les responsabilités de l'Office.

2. Initiatives

En 1986-1987, l'OTG poursuivra un certain nombre d'initiatives importantes: répartition des wagons destinés aux récoltes d'appoint; rédaction et exécution d'accords sur l'exploitation des wagons céréaliers, établissement de mesures de l'efficience, et surveillance de l'utilisation des wagons-trémies appartenant au gouvernement.

L'examen complet auquel procède en 1985-1986 l'OTG de concert avec les participants intéressés et d'autres personnes jugées utiles comprend une étude de l'application de la Loi et de ses effets sur le transport, l'expédition et la manutention du grain, ainsi qu'une étude de la pertinence d'introduire un régime de primes et de sanctions qui, en vertu des dispositions de l'article 21, s'appliquerait aux participants.

Ces initiatives, qui sont toutes décrites ailleurs dans ce document, procèdent du mandat plus étendu en application de la LTGO. Elles mettent en relief le stade de mise en oeuvre où va se trouver l'OTG au cours de ses premières années d'exploitation.

3. Efficacité du Programme

Certains indicateurs clés reliés à la promptitude, à l'efficience et à la bonne conduite des opérations permettront de mesurer, sur une base permanente, l'efficacité du Programme.

Promptitude: Pour ce qui est d'assurer que les mouvements de grain se font rapidement, le rôle de l'Office se situe au niveau du système d'objectifs de rendement. Les buts ou objectifs que l'Office établit reflèteront le besoin d'entreposer le grain dans les centres d'expédition nécessaires pour respecter les promesses de vente.

L'Office fait connaître les buts en prévision des besoins. Le succès est la mesure dans laquelle chaque participant atteint son but. Les objectifs de rendement qu'on établit actuellement sont de nature imaginaire. Une fois terminé, l'examen complet de la LTGO permettra d'établir si un système conceptuel d'évaluation des objectifs peut s'appliquer en permanence.

Efficience: De par la Loi, l'OTG est chargé de rehausser l'efficacité du réseau de manutention et de transport du grain. En général, ceci se fera sur la base d'un projet à la fois; toutefois, on établira aussi certains objectifs d'efficacité généraux.

On mesurera la réussite de cet objectif à la lumière des dollars économisés et (ou) de l'amélioration du rendement, relativement à des projets particuliers. En outre, certains indicateurs clés, dont les cycles d'utilisation des wagons et le nombre de jour de stockage du grain, seront surveillés de façon continue. Ces deux indicateurs sont sensibles aux conditions d'exploitation quotidienne et chaque initiative d'efficacité devrait être mesurée en particulier.

Bonne conduite des opérations: La répartition des wagons signifie non seulement qu'il faut veiller à les distribuer de façon juste et équitable mais qu'il faut aussi tenir compte de l'aspect logistique grâce auquel le grain voulu est expédié à l'endroit voulu au moment voulu. Bien que cette façon de procéder se rapporte clairement à la "promptitude", il est aussi important de veiller à ce que les mouvements de grain se fassent de façon ordonnée. Toute décision relative à la répartition des wagons est aussi, de par de fait, une décision logistique.

Certains indicateurs clés, qui se mesurent de façon continue, indiquent à quel point les mouvements sont effectués de façon ordonnée. Les trois plus importants indicateurs sont les suivants: stocks de grain particulier entreposé, nombre de wagons céréaliers chargés et délais de suite afférents aux navires.

4. Données sur le rendement et justification des ressources

Opérations: Le secteur des opérations comprend plusieurs fonctions, telles que décrites au tableau 2. Du point de vue des plans et des ressources de 1986-1987 les principales fonctions sont les suivantes:

Répartition des wagons: L'OTG revoit de façon continuelle ses méthodes de répartition des wagons destinés à tous les grains, de façon à mieux coordonner les arrivées de wagons avec les navires, contrôler les stocks et veiller à ce que les wagons soient alloués à tous les utilisateurs de façon impartiale. Les deux indicateurs de rendement sont par conséquent les suivants: la mesure dans laquelle la répartition est juste et équitable et le niveau de coordination. Les réclamations des participants indiqueraient si les répartitions ne sont pas impartiales et les vérifications permettraient de s'assurer que la répartition hebdomadaire se fait de façon constante et précise.

En outre, on ne cesse d'essayer de cerner les problèmes qui, dans les nombreux secteurs de l'industrie, pourraient influer sur les décisions relatives à la répartition des wagons. Avec l'aide du service de planification et d'évaluation, le personnel chargé de cette tâche étudie le procédé de répartition des wagons destinés aux cultures d'appoint à l'endroit desquelles la LTGO prescrit de nouveaux taux légaux. En outre, on compte préparer une série de recommandations au sujet de la base légale qui sous-tend la répartition des wagons. Pour les tâches de répartition des wagons, les besoins en ressources sont fixés à trois années-personnes.

Coordination: Les tâches générales de l'OTG relatives à la coordination consistent à surveiller constamment les participants et à se tenir en rapport avec eux dans le but de maintenir de bonnes liaisons et de prévenir les problèmes. Le service de coordination dans les ports est en place depuis 10 ans et son administration a été confiée à la CCT. Au cours de 1985-1986, on a terminé l'intégration des bureaux de coordination des ports de Thunder Bay et Vancouver, ce qui comprend la rationalisation des liaisons et des services de gestion informatisée des données. Le rôle de ces bureaux en matière de coordination avec les services de transport maritime sera défini et mis en oeuvre. En 1986-1987, les services de coordination dans les ports nécessitent sept années-personnes.

Par le moyen de communiqués de presse, de rapports, de brochures, etc., l'OTG est tenu d'informer les producteurs de grains canadiens, les entreprises de manutention et de transport du grain et les organismes agricoles au sujet des dispositions, du sens et de l'application de Loi sur le transport du grain de l'Ouest.

Planification, développement et évaluation: Ce groupe est chargé de planifier le gros du travail assigné à l'Office. Les travaux comprendront l'élaboration de systèmes d'information, de moyens de mesurer l'efficacité et d'un plan d'objectifs de rendement, tels que décrits ci-dessous; l'Office devra aussi participer aux évaluations et aux modifications portant sur les fonctions opérationnelles.

Mesures d'efficacité: L'Office va élaborer certaines mesures en vue d'améliorer l'efficacité dans l'industrie et, de concert avec le Comité supérieur du transport du grain, verra à ce que ces mesures soient soigneusement étudiées et, si elles sont exécutables, il les mettra en oeuvre. Un des objectifs à long terme de l'Office consiste à réduire de 100 millions de dollars les frais de fonctionnement annuels de transport et de manutention. On compte réaliser en moyenne des autres économies de 20 millions de dollars par an en réduisant les cycles d'utilisation des wagons, en apportant certains changements à la composition du système. Il faudra pour mener ces tâches à bonne fin trois années-personnes, et 250 000 $ pour effectuer des travaux sous contrat.

Système d'information: Afin de permettre à l'Office et aux autres participants d'utiliser des systèmes statistiques et de traitement des données qui les aideront à établir leurs besoins en matière de planification, d'exploitation et d'évaluation, on mettra au point des systèmes d'information de gestion. Ces travaux nécessiteront quatre années-personnes.

Objectifs de rendement: L'Office poursuivra l'élaboration et la mise en oeuvre d'un plan d'objectifs de rendement ainsi que d'un système conceptuel de sanctions et de primes rattachées à ces objectifs, en vertu de l'article 18 de la LTGO. Les besoins en ressources s'établissent à trois années-personnes et 100 000 $ pour le travail effectué en vertu de contrats.

Secrétariat du Comité supérieur du transport du grain: L'OTG fournit au Comité supérieur du transport du grain l'appui dont il a besoin en matière de recherche. Le personnel de l'OTG participe aussi au programme d'information du public en rédigeant les quatre rapports qui doivent être publiés aux termes de la LTGO. Les ressources nécessaires seront prises auprès d'autres services, au besoin.

Section II
Renseignements supplémentaires

A. Analyse par article

1. Dépenses par article

Tableau 3: Dépenses par article (en milliers de dollars)

	Budget des dépenses 1986-1987	Prévu 1985-1986	Réel* 1984-1985
Personnel			
Traitements et salaires	1 346	994	1 000
Autres frais touchant le personnel	15	15	-
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	188	193	-
	1 549	1 202	1 000
Biens et services			
Transports et communications	326	378	233
Information	66	287	104
Services professionnels et spéciaux	544	879	419
Location	278	98	131
Achat de services de réparation et d'entretien	50	22	31
Services publics, fournitures et approvisionnements	79	30	83
Toutes autres dépenses	2	1	4
	1 345	1 695	1 005
Total des dépenses de fonctionnement	2 894	2 897	2 005
Capital	38	82	215
Paiements de transfert	200	454	-
Total des dépenses	3 132	3 433	2 220

*L'Office a été créé le 1er juillet 1984; le financement des neuf mois se terminant le 31 mars 1985 a été demandé dans le cadre du Budget des dépenses supplémentaire de 1984-1985. Le financement du premier trimestre de cette année financière a été fait par Transports Canada dans le cadre du Programme des transports de surface et par la Commission canadienne des transports.

2. Dépenses en personnel

Le tableau 4 indique le nombre d'années-personnes et le traitement moyen pour chaque catégorie d'employé.

Tableau 4: Années-personnes autorisées et provision pour le traitement

	Années-personnes autorisées			Échelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1986-1987
	86-87	85-86	84-85*		
Administrateur	1	1	1		
Gestion	4	4	3	50 350 - 96 300	73 730
Scientifique et professionnelle	4	5	4	14 570 - 65 902	54 407
Administration et service extérieur	12	12	9	13 912 - 57 980	41 698
Soutien administratif	10	12	9	12 636 - 31 946	23 786

* L'Office a été créé le 1er juillet 1984; les années-personnes de la période de neuf mois se terminant le 31 mars 1985 ont été demandées dans le Budget des dépenses supplémentaire de 1984-1985. Le nombre d'années-personnes autorisées pour 1984-1985 constitue, par conséquent, 75 % d'une année complète.

Nota: La colonne des années-personnes présente la répartition, par groupe professionnel, des années-personnes autorisées pour le Programme. La colonne de l'échelle des traitements actuelle illustre l'échelle de traitement, par groupe professionnel, en vigueur le 31 octobre 1985. Dans la colonne du traitement annuel moyen figurent les coûts estimatifs du traitement de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations annuelles, les promotions et la rémunération au mérite divisés par le nombre d'années-personnes du groupe professionnel. Les changements dans la répartition des éléments servant de base aux calculs peuvent avoir un effet sur la comparaison des moyennes d'une année à l'autre.

B. Analyse des coûts

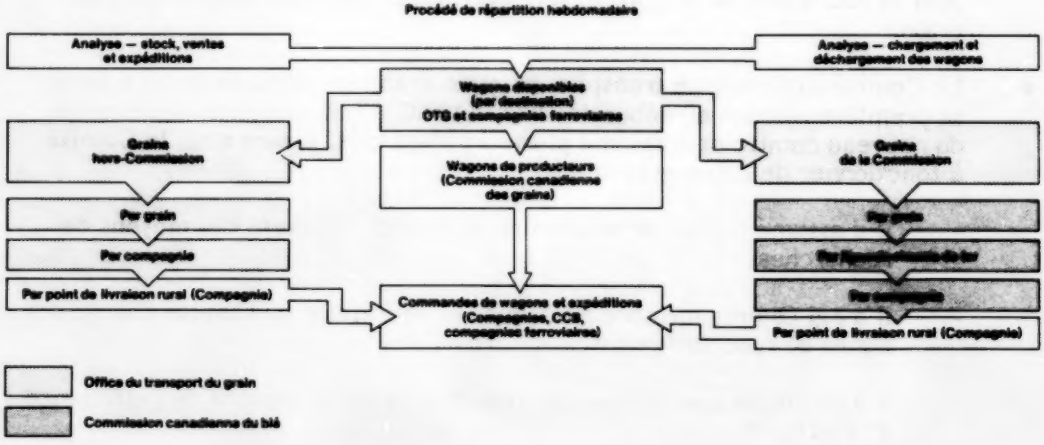
Coût net du Programme

Tableau 5: Coût net du Programme pour l'année 1986-1987 (en milliers de dollars)

	Dépenses 1986-1987	Plus autres coûts*	Coût total	Coût total 1985-1986
Office du transport du grain	3 132	35	3 167	3 463

* Services fournis gratuitement par le Conseil du Trésor relativement à la quote-part de l'employeur pour les primes d'assurances et autres avantages sociaux des employés et par le ministère des Approvisionnements et Services pour l'émission de chèques. L'Office du transport du grain a tenu compte du coût des locaux (payé normalement par le ministère des Travaux publics) pour 1986-1987.

C. Processus de répartition des wagons



D. Rapport concernant la première année de fonctionnement

Voici quelles sont les principales réalisations de l'Office depuis son établissement en mars 1984 (statut ministériel le 1er juillet 1984) jusqu'au 31 mars 1985:

- La première année de fonctionnement de l'OTG a surtout été marquée par des activités liées à son établissement. Les mesures de dotation l'ont amenée à 64% de son effectif approuvé en date du 31 mars 1985.

- Les besoins en fait de traitement des données de l'Office ont été arrêtés définitivement en septembre 1984 et un système interne d'ordinateurs a été installé en mars 1985.

- Des systèmes et procédures financiers ont été établis afin de permettre à l'Office de fonctionner indépendamment comme un ministère.

- Le personnel des ports de Vancouver et de Thunder Bay a été transféré, comme prévu, de la Commission canadienne des transports à l'Office du transport du grain.

- Le personnel du bureau de Winnipeg chargé de la répartition des wagons s'est acquitté de ses responsabilités journalières concernant la détermination des besoins hebdomadaires en wagons pour transporter le grain à Vancouver, Thunder Bay, Churchill et Prince Rupert (un total de 10 000 wagons toutes les semaines), négociant avec les compagnies de chemin de fer (CN et CP) pour la fourniture de wagons et leur répartition entre les expéditeurs de grain.

- Le Comité supérieur de transport du grain établi en vertu de la loi a tenu sa première réunion au début de 1984. L'OTG a fait office de secrétariat du nouveau comité et a assumé plusieurs rôles clés, aidant ainsi le Comité à fonctionner de façon efficace:

  - il a assumé le rôle de secrétaire du comité et fourni des moyens de recherches;

  - il a agi comme membre du comité et secrétaire du Comité chargé des lignes de racccordement;

  - il a participé aux travaux du sous-comité sur la mesure de l'efficience du CSTG; et

  - de concert avec le sous-comité sur les objectifs de rendement, il a satisfait à l'obligation législative prévue à l'alinéa 17 e) de la loi d'élaborer un système "notionnel" de récompenses et de sanctions.

- L'OTG a élaboré une nouvelle formule pour répartir les wagons-trémies appartenant à l'État entre les deux compagnies de chemin de fer. L'ancienne

formule faisant partie d'un accord d'exploitation conclu avec ces compagnies lorsque les premiers wagons-trémies ont été achetés en 1971. Cette formule était désuète et ne correspondait pas aux exigences de la charge de travail des compagnies.

L'élaboration de la nouvelle formule a nécessité des négociations prolongées et difficiles avec les compagnies de chemin de fer quant à la façon dont il faut mesurer les charges de travail et la façon dont celles-ci doivent être traduites en besoins en fait de wagons.